

ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH

Anggun Tri Febriana, Ahyar Yuniawan

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

A demands of change in the business world is a threat that can not be avoided anymore. Regional Development Bank of Central Java Limited Company is one of the many companies that decide to make changes in order to maintain their existence. Management Change Program was announced by the Bank Jateng since 2005 and followed up in 2011 by reaching out to employees as partners for change. This Cultural transformation made an effort in realizing the next vision and mission of Bank Jateng, one of his vision is to become BPD Regional Champion in 2014. Therefore, the mapping of cultural organization that aims to analyze the current organizational culture profile and the next five years at Regional Development Bank of Central Java Limited Company to facilitate the process of cultural transformation that was planned.

The study used a survey method with the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The survey was conducted on directors, division chief, branch chief, and partner for change in the level of employees with a quantitative and qualitative (descriptive) approach, aims to reveal and analyze the cultural profile of the current Bank Jateng and the next five years.

The results of this study, there is a common perception among directors, division chief, branch chief, a partner of change in the employee level which stated that the cultural profile of the current Bank Jateng is a hierarchy. However, on the next five years they are expected to have a combination of different cultures. Directors and chief of the division expects a combination of market and hierarchy cultures. Branch heads and partners of change, expect the combination of cultural change between the clan and a market cultural that is expected in the next five years. Alternatives market cultural dimensions to be the main focus in the next five years refers to the management of employees as a dimension that is expected to be more improve. Based on the interpretation of the cultural mapping, showing some indication that is: the process of cultural transformation from an organizational traditional hierarchical design to a modern organization design, Big expectations in five years ahead of Bank Bank Jateng has been in line with their goals become BPD Regional Champion 2014, and the role of Java culture in formation of organizational culture in the Bank Jateng.

Key words: Transforming Organizational Culture, Organizational Culture Mapping, OCAI, Quantitative Descriptive

PENDAHULUAN

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi (Kasali, 2005). Dunia bisnis selalu menuntut perusahaan mencapai sebuah pembaharuan yang ditunjang dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada. Karena itulah banyak

dari perusahaan ternama baik didalam atau diluar negeri melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan jaman. PT. Bank Pembangunan Daerah Provisi Jawa Tengah memiliki *Vision, mission, Values* (VMV) yang dijadikan elemen kunci dari rencana strategis organisasional. Akan tetapi, perilaku, kebiasaan, serta tata cara pegawai Bank Jateng dalam menghadapi permasalahan dianggap belum optimal dalam mencerminkan nilai-nilai yang sudah ada

(corporate value). Oleh karena itu proses transformasi pun terjadi dengan pencanangan program *Change Management* sejak 2005 lalu. Program ini bertujuan untuk menjadikan *corporate value* sebagai landasan dalam bertindak sehingga menciptakan budaya organisasi yang diharapkan. Selain itu, program ini juga bertujuan dalam rangka menghadapi persaingan global serta dijadikan salah satu upaya membawa Bank Jateng menuju BPD Regional Champion pada tahun 2014. BPD Regional Champion sejatinya merupakan visi yang diformulasikan oleh Asbanda (Asosiasi Bank Pembangunan Daerah), Perwakilan BPD seluruh Indonesia, dan bersama-sama dengan Bank Indonesia untuk mentransformasikan BPD di seluruh Indonesia menjadi bank terkemuka di daerahnya masing-masing. Upaya itu dilakukan melalui pengayaan berbagai produk dan layanan kompetitif dengan jaringan luas yang dikelola secara profesional dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi regional (Subagyo, 2012).

Program *Change Management* ditindak lanjuti tahun 2011 dengan mengukuhkan mitra perubahan pada 26 Januari 2011 lalu. Sementara itu, dalam proses perubahan Bank Jateng belum melakukan analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi. Sedangkan hal pertama yang disarankan dalam melakukan transformasi budaya adalah dengan mengetahui peta atau profil budaya organisasi saat ini dan budaya yang diharapkan perusahaan minimal lima tahun kedepan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan-keputusan yang berkenaan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Mengetahui profil budaya Bank Jateng saat ini berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan. 2) Mengetahui profil budaya Bank Jateng yang diharapkan lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan. 3) Mengetahui proses transformasi budaya yang terjadi di Bank Jateng. 4)

Mengetahui keterkaitan antara profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun mendatang terhadap upaya Bank Jateng menuju *BPD Regional Champion 2014*. 5) Mengetahui peran budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Tuntutan perubahan yang terjadi di Bank Jateng dirumuskan kedalam enam dimensi budaya organisasi yaitu : (1) Karakteristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Pengelolaan Karyawan, (4) Perikat Organisasi, (5) Penekanan Strategis, (6) Kriteria Sukses. Berdasarkan ke enam dimensi diatas kemudian dilakukan evaluasi stakeholder Bank Jateng yang disurvei kepada direksi, kepala divisi, kepala cabang dan mitra perubahan selevel karyawan. Hasil survei akan menunjukkan profil budaya organisasi Bank Jateng saat ini dan budaya yang diharapkan lima tahun mendatang yang dispesifikasikan kedalam empat profil budaya organisasi, yaitu (Cameron & Quinn, 1999 dalam Tjahjono, 2010) :

1. Clan Culture

Model atau jenis budaya yang lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (clan) yang sifatnya guyub ciri-ciri kekeluargaan inilah sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Kriteria efektivitas ditekankan pada kohesivitas kelompok (team), pengembangan moral karyawan (employee moral) serta sumberdaya manusia (SDM). Sedangkan pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau anggota organisasi. Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan.

2. Adhocracy Culture

Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh

struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif ; serta berpandangan ke depan dan mandiri. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai innovator, wirausaha, serta visionary leadership. Effectiveness atau kriteria efektivitas dititik beratkan pada output yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan. Budaya adhocracy percaya bahwa proses inovasi mampu menciptakan sumberdaya baru, dan sumberdaya baru sangat diperlukan bagi pertumbuhan.

3. Market Culture

Jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi dengan market culture yang kuat. Situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukan bagi competitor bisnis saja, melainkan dikalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai competitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria efektivitas terfokus pada bagaimana “menaklukan” pesaing serta pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain, kecuali prinsip persaingan dalam meraih produktivitas.

4. Hierarchy Culture

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis

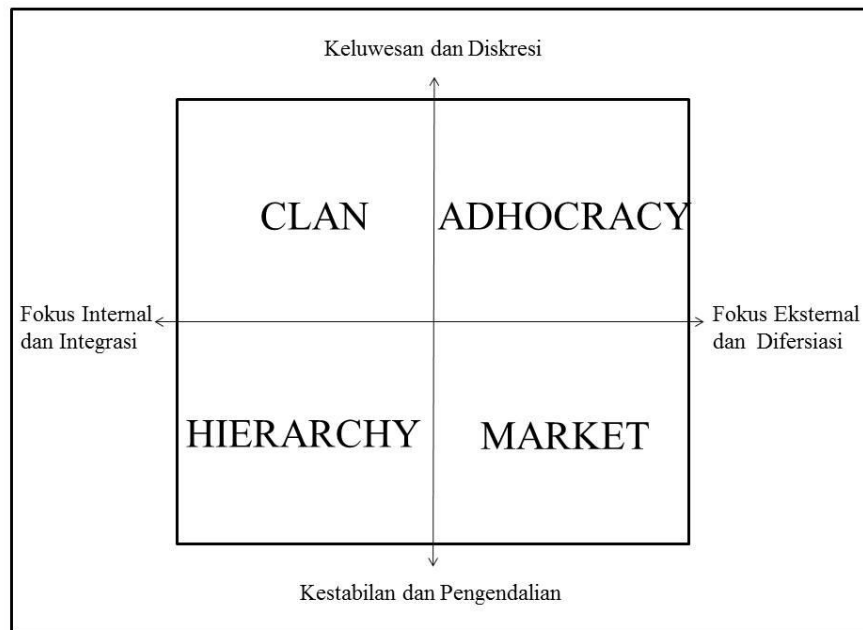
budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan control yang ketat.

Instrumen Penilaian Budaya Organisasi

Untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tentu tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri (schein, 2004). Oleh karena itu Cameron & Quinn (1999 dalam munir, 2006) mengembangkan Competing Value Framework (CVF) yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan.

CVF terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, intergrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi sebagai berikut:

Gambar 1
Ragam Budaya Organisasi
Dalam Competing Values Framework



Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu: (1) Karakteristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Pengelolaan Karyawan, (4) Perikat Organisasi, (5) Penekanan Strategis, (6) Kriteria Sukses. Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, SBU, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-

batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, now dan future. Penilaian yang diberikan pada kolom now menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom future menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan. Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi.

Transformasi Budaya Organisasi

Tjahjono (2010) menjelaskan bahwa sebuah budaya organisasi pada dasarnya harus diajarkan, dipelajari, dikembangkan, disosialisasikan, diinternalisasikan, serta dijadikan pedoman melalui nilai-nilai yang ada. Sehingga budaya organisasi tidak mutlak bersifat warisan sebab jika benar demikian maka proses transformasi tidak akan terjadi. Perlu disadari bahwa transformasi budaya (culture change) akan tampak mendasar. Transformasi budaya ini akan menjadi suatu proses reorganisasi dan revitalisasi nilai-nilai, yang pada gilirannya akan mempengaruhi sikap (attitude), norma-norma perilaku (behavioral norms), gaya manajemen (management styles) serta sistem (system) (Tjahjono, 2010).

Moeljono (2005) menambahkan bahwa transformasi budaya adalah suatu keharusan. Namun, melakukan transformasi budaya tidaklah boleh dilakukan dengan cara-cara serampangan atau ceroboh. Diperlukan tingkat kehati-hatian yang sangat cermat karena menyangkut hal yang sangat peka dari sudut pandang perilaku manusia. Nilai budaya adalah inti dari perilaku manusia yang menentukan perilaku organisasi.

Desain Organisasi

Desain dan budaya organisasi merupakan faktor lingkungan dominan yang berinteraksi dengan kognisi dan perilaku seseorang. Desain organisasi modern merupakan perkembangan dari desain organisasi hierarkis. Banyak manajer praktisi yang menjadi kecewa dengan cara bagaimana organisasi mereka didesain. Sampai pada beberapa tahun lalu, kebanyakan manajer tidak cukup berani memodifikasi struktur birokrasi klasik dan menolak tantangan eksperimen dan inovasi. Akan tetapi, banyak manajer saat ini akhirnya dapat mengatasi halangan tersebut dengan membuat perubahan organisasi yang drastis. Para manajer menyadari solusi sederhana yang ditawarkan oleh teori klasik tidak memadai lagi dalam lingkungan paradigma baru. Secara khusus, kebutuhan terhadap fleksibilitas, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kreativitas, pengetahuan, dan kemampuan mengatasi ketidakpastian lingkungan adalah tantangan terbesar yang dihadapi oleh sejumlah organisasi modern yang sedang berkembang (Luthans, 2006).

Budaya Jawa

a) Nilai-nilai Kebenaran Sejati Jawa

Dua prinsip kehidupan sosial Jawa oleh Suseno (1997 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002) dinyatakan dengan principle of conflict avoidance dan principle of respect. Kedua prinsip tersebut merupakan kerangka normatif yang melatar belakangi bentuk-bentuk konkret dalam interaksi sosial masyarakat Jawa. Prinsip-prinsip tersebut selalu timbul dalam benak kesadaran manusia Jawa.

Tujuan dari principle of conflict avoidance adalah timbulnya keselarasan sosial dan mempertahankan keselarasan tersebut, atau dengan kata lain dapat disebut

rukun. Principle of respect berdasarkan keyakinan bahwa seluruh interaksi/ hubungan sosial masyarakat mengikuti kaidah hirarkis, karena sistem hirarki ini dan memunculkannya di permukaan. Seseorang pada posisi yang lebih tinggi selayaknya diberi penghormatan, mereka yang berada diposisi yang lebih rendah seyogyanya diperlakukan dengan baik, dan mencerminkan tanggung jawab atas kesejahteraannya (Mulder, 1996 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002).

principle of conflict avoidance dan Principle of respect dalam budaya Jawa lahir dari kondisi lingkungan geografis pulau Jawa yang membentuk karakter masyarakat di lingkungan tersebut, dan melalui proses interaksi serta seleksi sosial budaya yang panjang, sehingga merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan sosial masyarakat Jawa pada umumnya. Kesamaan principle of conflict avoidance dan Principle of respect adalah bahwa kedua prinsip tersebut menekankan pada perilaku eksternal, bukan internal, ini tidak berarti bahwa untuk mencapai kondisi rukun seorang manusia Jawa harus mengabaikan kepentingan pribadinya, dan berkorban demi tercapainya kondisi rukun tersebut, tetapi yang lebih utama adalah seseorang manusia Jawa dalam bertindak sedemikian rupa sehingga keadaan damai/ rukun yang nampak tetap terjaga, dengan kata lain adalah bagaimana agar konflik yang ada tidak menjadi terbuka. Masalahnya bukan ketidak patuhan melainkan sikap tidak menghormati yang bertentangan dengan Principle of respect (Suseno, 1997 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002).

b) Ajaran Jawa Tentang Kepemimpinan

Yasasusastra (2001) menuliskan bahwa dalam tradisi pola kepemimpinan Jawa muncul dengan adanya doktrin dewa-raja yang agung dan binathara. Hidup dan kehidupan negara serta penduduk Jawa dikuasai oleh raja. Raja dianggap sebagai titisan atau keturunan dewa yang berhak atas negara seisinya serta berhak mewarisi kepada keturunannya atau siapapun yang ditunjuknya. Tidak ada kekuasaan yang lain. Prajurit dan senapati (panglima) yang memegang senjata, petani dan pekerja yang menghasilkan keperluan hidup seluruh Negara dan pedagang yang membayar pajak atau upeti, semuanya tunduk dibawah duli

Sang Raja. Segala titah atau perintah raja selalu terlaksana, sabda pandita ratu sama dengan sabda raja adalah merupakan undang-undang.

Doktrin Dewa-Raja dianut hingga berakhirnya Hindu-Jawa dengan kerajaannya, Majapahit. Kemudian terjadi perubahan desain kekuasaan berdasarkan Islam. Namun, hak mewarisi dan mewariskan kekuasaan Negara masih tetap dilaksanakan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian non kausalitas – komparatif yaitu penelitian yang tidak secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2006).

penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Umar (2008) memaparkan tujuan penelitian deskriptif yang bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya. Studi dengan desain deskriptif dapat dilakukan secara sederhana atau rumit dan dapat melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Dengan demikian hasil penelitian dengan desain ini akan menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini hanya ada variabel tunggal, atau disebut juga sebagai variabel mandiri. Variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, tanpa menghubungkan dengan variabel lainnya (Tris, 2008). Variabel mandiri pada penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi.

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportional stratified random sampling dengan menggunakan tabel bilangan acak. Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner langsung. Dari 71 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah

sebanyak 56 kuesioner. Terdiri dari 4 golongan yaitu, 3 Direksi, 7 Kepala Divisi, 23 Kepala Cabang, dan 23 mitra perubahan. Selain kuesioner, penelitian ini juga menyertakan pertanyaan terbuka yang diharapkan diisi oleh seluruh responden.

Adapun dalam mengolah dan menganalisis data, penelitian ini menggunakan salah satu instrumen yang disebut Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. Selain itu, Pertanyaan terbuka dianalisis dengan menggunakan analisis isi unit data tematik.

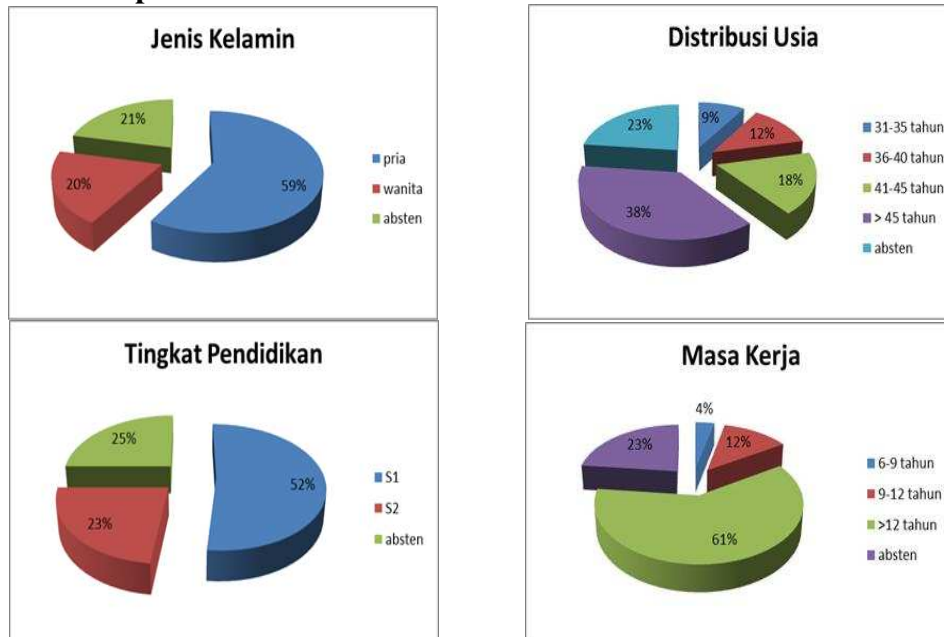
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden yang digunakan pada penelitian kali ini adalah perwakilan pegawai Bank Jateng yang terlibat dalam proses perubahan organisasi. Adapun teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Stratified Proportional Random Sampling. Responden dipilih karena pihak-pihak yang terlibat didalam proses perubahan organisasi dianggap lebih memahami posisi dan kondisi di Bank Jateng termasuk gambaran umum mengenai profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang.

Selain itu, responden juga dipilih berdasarkan tingkatan jabatan, mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, sampai pada Mitra Perubahan selevel karyawan. Hal ini dimaksudkan agar seluruh lapisan pada tiap-tiap level jabatan turut memberikan masukan mengenai kondisi budaya saat ini dan budaya yang diharapkan lima tahun mendatang. Sehingga akan tampak pada pemetaan budaya organisasi di Bank Jateng, jika terjadi perbedaan pendapat antar jenjang jabatan. Oleh karena itu, dapat dijadikan acuan untuk menyelaraskan visi dan misi kedepan antara tiap-tiap level jabatan jika perbedaan ini benar-benar terjadi.

Karateristik Responden



Berdasarkan karateristik diatas, dapat disimpulkan bahwa responden pada umumnya merupakan pemimpin-pemimpin di Bank Jateng yang sebagian besar berjenis kelamin pria, berusia diatas 45 tahun, tingkat pendidikan S1 dan sudah mengabdikan diri selama lebih dari 12 tahun. Hal ini menandakan bahwa pemimpin-pemimpin di Bank Jateng merupakan para pemimpin yang berasal dari golongan tua.

Hasil Interpretasi Budaya Bank Jateng Saat ini

Dibawah ini terdapat presentase perbandingan profil budaya organisasi saat ini menurut persepsi masing-masing jenjang jabatan.

Tabel 1
Presentase Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat ini
Menurut Persepsi Masing-Masing Jenjang Jabatan

	CLAN	ADHOCRACY	MARKET	HIERARCHY
Direksi	28%	18%	23%	32%
Kepala Divisi	28%	19%	21%	31%
Kepala Cabang	27%	19%	23%	30%
Mitra Perubahan	27%	19%	24%	29%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran D.

Berdasarkan Tabel 1 diatas, didapatkan bahwa profil budaya Bank Jateng saat ini dari urutan yang paling tinggi ke yang paling rendah pengaruhnya adalah *hierarchy*, *clan*, *market* dan *adhocrachy*. Masing-masing jenjang jabatan merasakan budaya yang sama. Bahwasanya unsur yang paling dominan adalah budaya *hierarchy* dengan presentase sebesar 32%, 31%, 30% dan 29%. Struktur, aturan baku, prosedur yang ketat menjadi karateristik dominan didalam Bank Jateng saat ini.

Beberapa ahli teori organisasi berpendapat bahwa model organisasi

hierarkis, yaitu model organisasi birokratis yang salah diterjemahkan. Model tersebut bukanlah tipe struktur yang ideal. Birokrasi hierarkis merupakan contoh bentuk struktural yang digunakan oleh strategi politik dari denominasi hukum rasional. (Luthans,2006)

Barnard (1938, dalam Luthans, 2006) mendefinisikan organisasi formal sebagai sistem dari aktivitas dua manusia atau lebih yang terkoordinasi secara sadar. Barnard (1938, dalam Luthans, 2006) kritis terhadap teori organisasi klasik yang ada karena teori itu terlalu deskriptif dan dangkal. Tidak puas dengan pandangan birokrasi klasik yang

menyatakan bahwa kekuasaan sebaiknya datang dari atas ke bawah. Dengan pendekatan yang lebih analitis, Barnard melihat sudut pandang yang berlawanan. Dengan tegas menyatakan bahwa kekuasaan sebaiknya benar-benar dari bawah ke atas, bukan pendekatan birokratis atas-bawah.

Temuan yang diperoleh dari pertanyaan terbuka menyatakan bahwa budaya *hierarchy* yang dominan di Bank Jateng menyebabkan karyawan merasa sulit berkreaitivitas. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan imajinasi dalam berpikir konstruktif. Seseorang dikatakan mempunyai daya kreasi yang tinggi bilamana mampu menemukan serta menggabungkan gagasan/ide-ide atau pemikiran baru yang orsinil dan dalam kombinasi yang baru. Seseorang yang kreatif tidak terpengaruh oleh pemikiran maupun cara orang lain, namun dengan daya kreasinya mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih berani (Bahtiar, 2006). Bahtiar (2006) menambahkan hal-hal yang mempengaruhi kreativitas, antara lain: (1) adanya suatu tantangan, (2) adanya kebebasan bertindak, (3) berbagai sumber daya, (4) ciri-ciri kerja kelompok, (5) dorongan kepengawasan, dan (6) dukungan perusahaan atau organisasi.

Unsur budaya selanjutnya adalah budaya *clan*. Dengan presentase sebesar 28%, 28%, 27%, 27% yang dirasakan oleh direksi, kepala divisi, kepala cabang dan mitra perubahan selevel karyawan. Bank Jateng dikenal dengan unsur kekeluargaan yang kental. Budaya *clan* digunakan sebagai perekat organisasi di Bank Jateng. Anggota organisasi didalamnya menjadikan Bank Jateng sebagai wadah yang menyatukan setiap anggotanya dengan hubungan interpersonal yang baik, saling percaya dan kepedulian antar anggota organisasi. Sosok pemimpin yang menjadi mentor, fasilitator dan koordinator yang baik merupakan ciri khas budaya di Bank Jateng saat ini.

Kondisi budaya *clan* seperti yang sudah dijelaskan diatas, tentunya akan membuat nyaman para pegawai. Akan tetapi, berdasarkan hasil olahan pertanyaan terbuka Tabel 2 menyatakan bahwa pegawai

menyadari budaya *clan* yang kuat menyebabkan pegawai kurang berprestasi. Budaya *market* menjadi urutan ketiga setelah budaya *hierarchy* dan *clan*. Dengan presentase sebesar 23%, 21%, 23%, 24%. Budaya yang kompetitif, penuh persaingan dan tantangan untuk memenangkan pasar dirasa kurang merata diseluruh unit-unit kerja di Bank Jateng. Dimensi-dimensi yang berkenaan dengan persaingan belum membudaya secara optimal. Unsur kekeluargaan yang sangat kuat membuat pegawai-pegawai di Bank Jateng kurang tertantang untuk bersaing secara kompetitif dan berlomba-lomba bekerja ekstra untuk memperoleh prestasi. Dengan melihat kondisi dan situasi dunia perbankan saat ini, sudah tidak dapat ditawar lagi bahwa budaya *market* harus ada didalam jiwa setiap anggota organisasi. Budaya kompetitif harus membudaya diseluruh unit-unit kerja. Jika hanya berada dilevel tertentu saja, maka tidak akan terjadi sinergisitas didalamnya.

Budaya *adhocracy* menjadi budaya yang berpengaruh paling kecil di Bank Jateng. Unsur inovasi, pembaharuan, berani mengambil risiko belum menjadi budaya yang tertanam pada anggota organisasi. Dengan melihat profil budaya Bank Jateng saat ini yang didominasi oleh budaya *hierarchy*, ada baiknya jika unsur inovasi dapat dijadikan pengimbang, sehingga menurunkan tingkat *hierarchy*. Buku terbaru, *The Horizontal Organization* dalam Luthans (2006) menunjukkan salah satu prinsip menurunkan hierarki dengan mengeliminasi pekerjaan-pekerjaan yang tidak bernilai tambah dan dengan memberikan kekuasaan kepada anggota tim untuk membuat keputusan-keputusan yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas mereka dalam aliran proses. Disisi lain, inovasi dan keberanian mengambil risiko juga dijadikan sebagai alat dalam menghadapi persaingan dan upaya memenangkan pasar.

Dibawah ini terdapat tabel ringkasan dari pernyataan diatas mengenai efek yang ditimbulkan terhadap karyawan, ketika suatu budaya mendominasi ataupun kurang berkembang di Bank Jateng.

Tabel 2
Urutan Profil Budaya Bank Jateng Saat Ini
Mulai Dari Tingkatan yang Paling Tinggi Ke yang Paling Rendah Pengaruhnya Beserta Efek yang Ditimbulkan Pada Karyawan

Budaya	Ciri-ciri Umum Budaya	Mobilitas Budaya	Efek yang Ditimbulkan
Hierarchy	Struktur, prosedur baku	Dominan	Kurang Kreatif
Clan	Keluargaan yang erat	Berkembang	Kurang Berprestasi
Market	Upaya memenangkan pasar	Persebaran kurang merata	Kurang Kompetitif
Adhocracy	Inovasi dan berani mengambil risiko	Kurang berkembang	Kurang Inovatif

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian Lampiran D

Hasil Interpretasi Budaya Bank Jateng Lima Tahun Mendatang

Berikut tabel budaya organisasi yang diharapkan Bank Jateng pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi dari masing-masing jenjang jabatan

Tabel 3
Presentase Perbandingan Budaya Organisasi Lima Tahun Mendatang
Berdasarkan Persepsi Masing-Masing Jenjang Jabatan

	CLAN	ADHOCRACY	MARKET	HIERARCHY
Direksi	22%	23%	32%	24%
Kepala Divisi	23%	24%	28%	25%
Kepala Cabang	26%	24%	27%	23%
Mitra Perubahan	26%	25%	27%	23%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran D.

Berdasarkan hasil olah data yang diperoleh menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan lima tahun mendatang adalah budaya *market* dengan presentase sebesar 32%, 28%, 27%, 27% (Tabel 2). Akan tetapi, masing-masing jenjang jabatan mempunyai kombinasi budaya yang berbeda-beda.

Kombinasi profil budaya yang diharapkan dari masing-masing jenjang jabatan adalah sebagai berikut :

- a) Profil budaya yang diharapkan mitra perubahan adalah kombinasi antara budaya *market* 27% dan *clan* 26% :

Mitra perubahan cukup memahami kebutuhan pasar, sudah mampu melihat persaingan yang semakin ketat, oleh karena itu mitra perubahan menyadari bahwa Bank Jateng membutuhkan perubahan budaya organisasi ke arah budaya yang lebih kompetitif. Mengutamakan pelayanan terbaik merupakan prioritas utama yang selalu ditekankan didalam Bank Jateng. Kebebasan berkreasi dan berinovasi juga merupakan harapan mitra perubahan untuk membawa Bank Jateng dalam memenangkan persaingan.

Meskipun budaya *market* adalah budaya yang diharapkan pada lima tahun mendatang, disisi lain mitra perubahan tidak melepaskan budaya kekeluargaan yang kental, sosok seorang mentor dan fasilitator sebagai pemimpin. Mitra perubahan menginginkan budaya yang lebih terbuka, saling berbagi, kerjasama tim dan tingkat kepedulian yang tinggi antar karyawan.

Mitra perubahan juga berharap agar diberikan kesempatan berpartisipasi secara terbuka hingga tercipta hubungan timbal balik antara karyawan dan pimpinan. Sosok pemimpin yang mampu menunjukkan konsistensi dalam perubahan juga dibutuhkan untuk menjadi contoh dan teladan, serta akan digunakan sebagai patokan mitra perubahan dalam bertindak sesuai dengan budaya yang diharapkan.

- b) Profil Budaya yang diharapkan kepala cabang adalah kombinasi antara budaya *market* 27% dan *clan* 26% :

Bahwasanya pimpinan cabang menyadari kondisi Bank Jateng saat ini berada di zona nyamannya masing-masing. Oleh karena itu perubahan menuju kearah yang lebih kompetitif pun dilakukan. Pengelolaan

karyawan menjadi fokus utama kepala cabang dalam menghadapi persaingan. Pengelolaan karyawan dititik beratkan pada pengembangan SDM, merekrut karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dunia perbankan saat ini, menempatkan "*the right man in the right place*", serta menciptakan kader-kader yang handal di bidangnya masing-masing. Menciptakan budaya pelayanan terbaik termasuk salah satu bentuk pengelolaan karyawan sekaligus upaya meningkatkan kualitas pelayanan di Bank Jateng.

Keterbukaan dalam pengelolaan karyawan juga dibutuhkan. Dengan adanya transparansi dalam pengelolaan karyawan, misalnya pada pemberian *reward* dan *punishment* atau pada pengelolaan karier. Sesungguhnya akan lebih memudahkan dalam pencapaian target-target yang diharapkan perusahaan. Lebih memahami bagaimana prosedur yang harus dipenuhi untuk meraih jenjang jabatan tertentu. Unsur keterbukaan juga di perlukan untuk menilai karyawan lebih objektif. Dengan terciptanya karyawan yang unggul maka akan memudahkan Bank Jateng mencapai target menjadi *BPD Regional Champion 2014*.

Kepala cabang akan tetap mempertahankan unsur kekeluargaan yang kental dan hubungan interpersonal, baik terhadap sesama karyawan, karyawan dengan pimpinan ataupun sebaliknya. Meskipun kepala cabang juga menyadari untuk menjadi perusahaan yang kompetitif dibutuhkan suasana yang kompetitif pula, dibutuhkan pimpinan yang lebih berani mengambil risiko, inovatif, agresif dan kompetitif. Sehingga sifat yang dimiliki dapat dicontoh oleh karyawan dibawahnya.

c) Profil budaya yang diharapkan kepala divisi adalah kombinasi antara budaya *market* 28% dan *hierarchy* 25% :

Proses transformasi yang tengah terjadi di Bank Jateng membawa harapan kepala divisi pada pencapaian lima tahun kedepan. Agar tercipta kesesuaian antara budaya lama dengan budaya yang baru. Kepala divisi lebih menyadari kondisi, tantangan dan ancaman

yang akan dihadapi Bank Jateng pada masa yang akan datang. Sehingga, kepala divisi lebih fokus kepada persiapan secara menyeluruh mengenai sistem-sistem yang seharusnya diterapkan Bank Jateng baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible* dalam menghadapi berbagai kondisi, tantangan dan ancaman yang ada. Salah satunya dengan memperkuat karakteristik dan ciri khas yang membedakan Bank Jateng dengan Bank-bank lainnya serta digunakan sebagai upaya dalam menjaga kestabilan oprasional Bank Jateng sebagai lembaga keuangan. Oleh sebab itu, kepala divisi tetap mempertahankan budaya *hierarchy* sebagai budaya dominan kedua setelah *market*. Kepala divisi percaya hal ini akan membawa bank jateng merebut pasar dan memenangkan persaingan.

c) Profil budaya yang diharapkan direksi adalah kombinasi antara budaya *market* 32% dan *hierarchy* 24% :

Harapan direksi pada hakikatnya menjadi harapan organisasi secara keseluruhan. Memberikan gambaran mengenai arahan Bank Jateng untuk mencapai tujuan. Proses transformasi budaya yang dilakukan Bank Jateng mengarah kepada budaya *market* dan *adhocracy* sebagai sasaran. Pasalnya direksi sudah menyadari bahwa budaya yang ada di Bank Jateng saat ini dirasa kurang fleksibel, dengan pesatnya globalisasi dan makin terintegrasinya sektor keuangan dunia yang dapat menciptakan peluang sekaligus meningkatkan risiko. Perlu adanya trobosan-trobosan baru, inovasi dan kreativitas yang harus mendukung peran aktif dari tiap-tiap unit kerja yang ada. Namun, pada hakikatnya Bank Jateng tidak mungkin meninggalkan unsur-unsur yang ada di budaya *hierarchy*. Pasalnya budaya *hierarchy* merupakan suatu tipe budaya yang khas untuk perusahaan yang bergerak di industri keuangan (Munir, 2008).

Tabel dibawah ini merupakan ringkasan dari pernyataan diatas mengenai unsur dimensi budaya organisasi yang diharapkan pada lima tahun mendatang berdasarkan persepsi dari masing-masing jenjang jabatan, sebagai berikut:

Tabel 4
Unsur Dimensi Budaya Organisasi yang Diharapkan Lima Tahun Mendatang
Berdasarkan Persepsi dari Masing-Masing Jenjang Jabatan

Jabatan	Unsur Dimensi Budaya Organisasi yang Diharapkan 5 Tahun Mendatang
Direksi	Inovasi, berani mengambil risiko, fleksibilitas
Kepala Divisi	Memperkuat karakteristik dan ciri khas Bank Jateng
Kepala Cabang	Pengelolaan karyawan, mengutamakan pelayanan, dan memenangkan pasar
Mitra Perubahan	Kebebasan, keterbukaan dan partisipasi

Sumber : Hasil Olahan Pertanyaan Terbuka Lampiran E

Uraian diatas memperlihatkan bahwa Bank Jateng sedang mengalami proses transformasi budaya dari desain organisasi hierarki tradisional menuju desain organisasi modern. (Luthans,2006) menyatakan bahwa pada akhirnya para manajer menyadari bahwa solusi sederhana yang ditawarkan oleh teori klasik tidak memadai lagi dalam lingkungan paradikma baru. Secara khusus, kebutuhan terhadap fleksibilitas, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kreativitas, pengetahuan dan kemampuan mengatasi ketidakpastian lingkungan adalah tantangan terbesar yang dihadapi oleh sejumlah organisasi modern yang sedang berkembang.

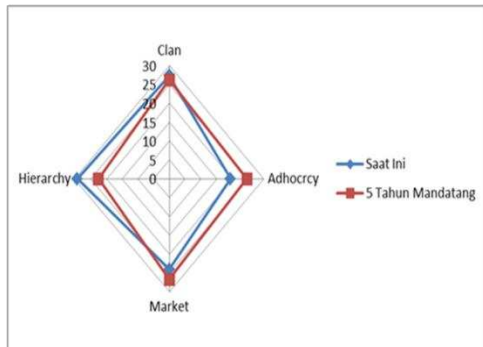
Pada dasarnya, setiap desain organisasi yang pilih harus tetap disesuaikan dengan karakteristik organisasi masing-masing. Untuk kasus Bank Jateng yang memiliki ikatan birokrasi dengan pemerintah daerah, tentunya sangat sulit untuk mendesain Bank Jateng menjadi organisasi modern secara keseluruhan. Akan ada hal yang perlu disesuaikan lebih lanjut. Paling

tidak saat ini Bank Jateng sudah mampu bergerak menuju budaya yang diharapkan mampu menyesuaikan dengan berbagai tantangan, kondisi dan situasi yang terjadi.

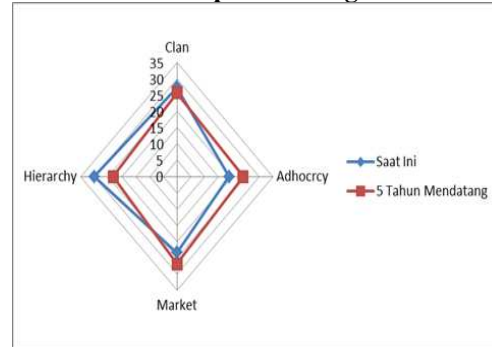
Uraian diatas memperlihatkan bahwa Bank Jateng sedang mengalami proses transformasi budaya dari desain organisasi hierarki tradisional menuju desain organisasi modern. (Luthans,2006) menyatakan bahwa pada akhirnya para manajer menyadari bahwa solusi sederhana yang ditawarkan oleh teori klasik tidak memadai lagi dalam lingkungan paradikma baru. Secara khusus, kebutuhan terhadap fleksibilitas, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kreativitas, pengetahuan dan kemampuan mengatasi ketidakpastian lingkungan adalah tantangan terbesar yang dihadapi oleh sejumlah organisasi modern yang sedang berkembang.

Berikut pemetaan budaya organisasi yang dilakukan terhadap mitra perubahan, kepala cabang, kepala divisi dan direksi mengenai profil budaya organisasi saat ini dan lima tahun mendatang.

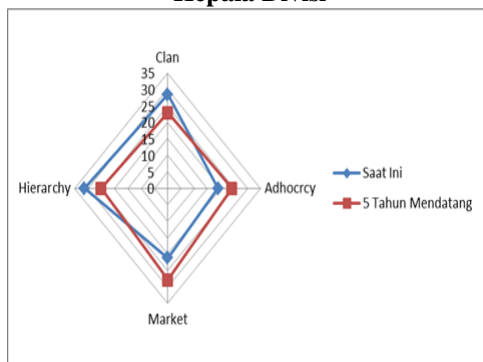
Gambar 1
Mitra Perubahan



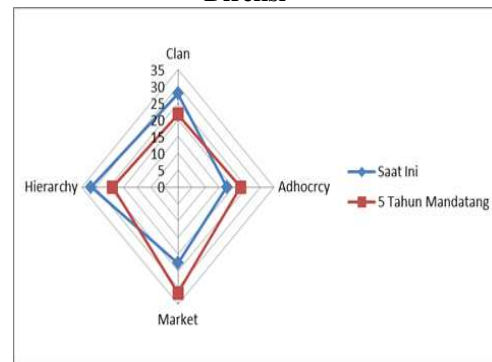
Gambar 2
Kepala Cabang



Gambar 3
Kepala Divisi



Gambar 4
Direksi



Upaya Bank Jateng Menuju BPD Regional Champion 2014

Bila dikaitkan kembali dengan tujuan Bank Jateng menuju *BPD Regional Champion 2014*. Sejatinya budaya yang diharapkan lima tahun mendatang beserta unsur dimensi budaya yang difokuskan oleh masing-masing jenjang jabatan diatas (Tabel 4) sudah mampu menjawab sebagian masalah dari Prioritas I yang berkenaan dengan brand awareness, kualitas pelayanan, kualitas SDM, inovasi dan pengembangan prodak serta jaringan layanan kantor didaerah masih terbatas.

Peran Budaya Jawa Dalam Pembentukan Budaya Organisasi Di Bank Jateng

Pengaruh lingkungan geografis memberikan kontribusi pada pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng. Budaya Jawa mempengaruhi presentase dan pemetaan profil budaya yang dilakukan berdasarkan masing-masing jenjang jabatan. Berdasarkan hasil pemetaan profil budaya yang dilakukan menunjukan bahwa budaya Bank Jateng saat ini adalah *hierarchy*.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya budaya *hierarchy* yang ada di Bank Jateng adalah sejarah Jawa mengenai tradisi pola kepemimpinan Jawa yaitu adanya doktrin dewa-raja yang agung dan binathara.

Raja dianggap sebagai titisan atau keturunan dewa yang berhak atas negara seisinya serta berhak mewarisi kepada keturunannya atau siapapun yang ditunjuknya. Tidak ada kekuasaan yang lain. Prajurit dan senapati (panglima) yang memegang senjata, petani dan pekerja yang menghasilkan keperluan hidup seluruh Negara dan pedagang yang membayar pajak atau upeti, semuanya tunduk dibawah duli Sang Raja. Segala titah atau perintah raja selalu terlaksana, sabda pandita ratu sama denngan sabda raja adalah merupakan undang-undang yang harus dipatuhi (Yasasusastra, 2001).

Doktrin ini yang secara tidak langsung mempengaruhi persepsi masyarakat Jawa yang tunduk pada perintah raja, orang yang dirajakan, golongan yang ada diatasnya atau

golongan yang patut untuk dihormati karena Raja atau orang yang dirajakan dianggap sebagai pemberi tuntunan yang baik dan mendatangkan keselamatan, kesejahteraan, dan kemakmuran rakyat. Atas dasar sejarah inilah, budaya *hierarchy* yang ada di Bank Jateng saat ini menjadi sangat dominan.

Harapan lima tahun mendatang dari masing-masing jenjang jabatan mempunyai kombinasi harapan yang berbeda. Direksi dan kepala cabang mengharapkan kombinasi budaya *market* dan *hierarchy*. Direksi dan kepala cabang tetap mempertahankan budaya *hierarchy* menjadi budaya kedua setelah *market*. Bila dikaitkan dengan sejarah budaya Jawa, maka direksi dan kepala divisi yang merupakan bagian tertinggi dari jenjang jabatan masih menginginkan adanya strata yang terbentuk didalam budaya Bank Jateng sehingga masih akan tetap dirasakan perbedaaan strata antar jenjang jabatan.

Disini lain, kepala cabang dan mitra perubahan mengharapkan kombinasi yang berbeda yaitu *market* dan *clan*. budaya *market* dan *clan* adalah budaya yang saling bertentangan satu sama lain. Dapat dilihat pada *Competing Values Framework* bahwa budaya *clan* merupakan budaya yang fokus terhadap keluwesan, diskresi, fokus internal dan integrasi. sementara itu, budaya *market* terfokus pada kestabilan, pengendalian, eksternal dan difersiasi. Mengapa kombinasi market dan clan menjadi budaya yang dipilih oleh kepala cabang dan mitra perubahan. Hal ini disebabkan karena didalam budaya Jawa dikenal dengan istilah *principle of conflict avoidance* dan *Principle of respect*.

Tujuan dari *principle of conflict avoidance* adalah tumbulnya keselarasan sosial dan mempertahankan keselarasan tersebut, atau dengan kata lain dapat disebut rukun. *Principle of respect* berdasarkan keyakinan bahwa seluruh interaksi/ hubungan sosial masyarakat mengikuti kaidah hirarkis. Seseorang pada posisi yang lebih tinggi selayaknya

diberi penghormatan, mereka yang berada diposisi yang lebih rendah seyogyanya diperlakukan dengan baik, dan mencerminkan tanggung jawab atas kesejahteraannya (Mulder, 1996 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002).

Kesamaan *principle of conflict avoidance* dan *Principle of respect* adalah bahwa kedua prinsip tersebut menekankan pada perilaku eksternal, bukan internal, ini tidak berarti bahwa untuk mencapai kondisi rukun seorang manusia Jawa harus mengabaikan kepentingan pribadinya, dan berkorban demi tercapainya kondisi rukun tersebut, tetapi yang lebih utama adalah seseorang manusia Jawa dalam bertindak sedemikian rupa sehingga keadaan damai/ rukun yang nampak tetap terjaga, dengan kata lain adalah bagaimana agar konflik yang ada tidak menjadi terbuka. Masalahnya bukan ketidak patuhan melainkan sikap tidak menghormati yang bertentangan dengan *Principle of respect* (Suseno, 1997 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002).

Kedua prinsip tersebut merupakan kerangka normatif yang melatar belakangi bentuk-bentuk konkrit dalam interaksi sosial masyarakat Jawa. Prinsip-prinsip tersebut selalu timbul dalam benak kesadaran manusia Jawa. Inilah yang akhirnya yang melatar belakangi harapan kelapa cabang dan mitra perubahan yang tetap mengharapkan adanya kerukunan, kekeluargaan, hubungan interpersonal yang baik di Bank Jateng meskipun menginginkan budaya kompetitif menjadi budaya yang paling dominan pada lima tahun mendatang

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *organizational culture assessment instrument* pada Bank Jateng. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif

kunatitatif, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Profil budaya organisasi Bank Jateng saat ini berdasarkan direksi, kepala divisi, kepala cabang dan mitra perubahan selevel karyawan menyatakan bahwa budaya *hierarchy* dirasa lebih dominan.
2. Profil budaya organisasi yang diharapkan Bank Jateng pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi direksi, kepala divisi, kepala cabang, mitra perubahan selevel karyawan menyatakan bahwa proses transformasi yang tengah terjadi menuju budaya *market*.
3. Terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya yang diharapkan lima tahun mendatang antara direksi dan kepala divisi vs kepala cabang dan mitra perubahan. Bahwasanya direksi dan kepala divisi tetap mempertahankan budaya *hierarchy* menjadi urutan kedua setelah budaya *market*. Sementara itu, kepala cabang dan mitra perubahan lebih memilih budaya *clan* menjadi budaya kedua setelah budaya *market*.
4. Perbedaan persepsi yang terjadi antara jenjang jabatan bukan berarti merefleksikan ketidak sesuaian visi antara manajemen tingkat atas dengan manajemen dibawahnya. Hanya saja harus diadakan diskusi lebih lanjut untuk lebih memudahkan proses transformasi yang tengah terjadi di Bank Jateng.
5. Alternatif dimensi budaya *market* yang menjadi fokus utama pada lima tahun mendatang mengarah kepada pengelolaan karyawan sebagai dimensi yang diharapkan dapat lebih ditingkatkan.
6. Adanya indikasi terjadinya proses transformasi budaya dari desain organisasi hierarki tradisional menuju desain organisasi modern.
7. Adanya indikasi bahwa harapan Bank Jateng lima tahun mendatang

sudah sejalan dengan upaya menuju *BPD Regional Champion 2014*.

8. Adanya peranan Budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng.

Keterbatasan

Didalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya memfokuskan pada profil budaya organisasi di Bank Jateng saat ini dan harapan lima tahun yang akan datang. Metode OCAI yang digunakan juga terbatas pada empat budaya yang sudah terspesifikasikan. Selain itu Bank yang dipilih termasuk Bank milik pemerintah daerah sehingga dalam pengambilan keputusan masih berada dalam ruang lingkup birokrasi yang kuat.

Penambahan variabel atau indikator baru serta metode yang lebih variatif perlu dilakukan dalam penelitian yang akan datang, di samping pula merambah penelitian pada bank-bank swasta, agar dapat menghasilkan gambaran yang lebih luas tentang masalah penelitian yang sedang diteliti.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan saran yang dapat diterapkan dalam upaya menyukseskan program transformasi budaya di Bank Jateng, antara lain sebagai berikut :

1. Melaksanakan program sosialisasi hasil penelitian mengenai analisis budaya organisasi kepada seluruh unit kerja yang ada. Dimulai dari para responden yang sudah mengisi kuesioner. Sosialisasi ini bertujuan untuk memberikan pemaparan mengenai kondisi budaya Bank Jateng saat ini dan budaya yang diharapkan pada lima tahun mendatang, secara nyata dan terperinci. Dari hasil yang diperoleh akan menunjukkan adanya persamaan persepsi mengenai

budaya Bank Jateng saat ini menurut direksi, kepala divisi, kepala cabang dan mitra perubahan selevel karyawan. Ketika terjadi perbedaan pendapat antara jenjang jabatan yang ada, maka dapat dilakukan dialog secara terbuka mengenai harapan-harapan yang diinginkan beserta alasannya. Dari dialog yang terjadi tentunya akan ada *feedback* dari masing-masing jenjang jabatan yang mewakili. Setelah ini diharapkan ada rumusan baru mengenai arahan yang akan dituju Bank Jateng lima tahun kedepan. Hasil dari sosialisasi tadi, harus di *breakdown* ketiap-tiap unit kerja. Sehingga semua anggota organisasi paham betul mengenai arahan Bank Jateng lima tahun kedepan, serta alasan mengapa budaya yang dimaksud tetap dipertahankan ataupun dikurangi.

2. Memperbaiki program tata kelola kepegawaian. Dapat dimulai dari proses *assessment* kebutuhan karyawan, proses *recruitment*, pelatihan dan pengembangan, penempatan, jenjang karir sampai kepada *reward* dan *punishment* yang lebih transparan dan terstruktur sehingga memacu karyawan untuk bekerja diatas standar dan berprestasi.
3. Membina komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan. Sehingga memudahkan pihak manajemen dalam mengambil berbagai kebijakan. Termasuk yang berkenaan dengan proses transformasi budaya, akan lebih mudah diterima karena karyawan merasa dilibatkan didalamnya. Selain itu, kebebasan dan partisipasi aktif juga akan memicu karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif.
4. Pemimpin yang mendukung sistem kerja kompetitif. Artinya, tidak hanya menjadi mentor atau koordinator tapi juga mampu menjadi sosok teladan yang agresif,

berani mengambil risiko dan inovatif. Akan tetapi, ketika mitra perubahan masih merasa enggan untuk meninggalkan zona amannya, maka pemimpin sekuat apapun tidak akan mampu merubah budaya organisasi di bank jateng seorang diri. Oleh karena itu perlu adanya sinergisitas diantara keduanya.

Kreativitas karyawan dalam menghadapi peraturan yang ketat dan terstruktur harus ditingkatkan. Karyawan menyadari bahwa budaya *Hierarchy* tidak dapat dihilangkan dari lingkungan perbankan. Oleh karena itu, karyawan diharapkan mampu menyiasati budaya yang penuh dengan prosedur dan peraturan menjadi motivasi untuk berinovasi. Bukan menjadikannya sebagai kendala dalam berprestasi.

Saran Penelitian Mendatang

Karena penelitian ini hanya terfokus pada profil budaya organisasi saat ini dan harapan lima tahun mendatang pada Bank Jateng, maka penelitian selanjutnya diperlukan untuk mengkaji implikasi dari proses transformasi budaya organisasi yang sedang terjadi di Bank Jateng dengan pendekatan kualitatif.

REFERENSI

- A. Thomas, Arthur. Strickland dan E. Gamble, Jhon. 2010. *Crafting and Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage Concepts and Cases*. New York : The MC Graw-Hill Companies.
- Ashfati, Aldina. 2008. "Analisis Budaya Korporat Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada Kantor Pusat Pt. Asuransi Takaful Umum". *Skripsi*, Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Bahtiar Irianto, Yoyon. 2006. "Kreativitas dan Motivasi". Modul Tiga YBI. Diakses tanggal 2 Juni 2012.

- D. Ino Yuwono M. G. Bagus Ani Putra. 2005. "Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi". *INSAN*, Vol. 7 No. 3, Desember.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. 7th edition : McGraw-Hill, Inc.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2000. *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall Internasional Inc. New Jersey.
- Handayani Ujianti, Mutiara. 2002. "Analisis Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Service Culture dan Service Behavior : Studi Kasus PT Mandiri Wilayah Semarang". *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Ivancevich, Jhon M. Konopaske, Robert & Matteson, Michael T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Jogiyanto. 2003. *Sistem Teknologi Informasi*. Andi. Jogjakarta.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Change : Tak Perduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI.
- Moeljono, Djokosantosa. 2005. *Cultured : Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Munir, Ningky. 2006. "Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)". *Journal of Management and Business Review*, Vol. 3, No. 1, Januari.
- Narsa, I Made. 2000. "Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Pengaruhnya Terhadap Sistem Manajemen Biaya". *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 1 – 8.
- Nazir, Moh, 1999, *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poerhadiyanto, Deni dan Sawarjuwono, Tjiptohadi. 2002. "Menegakkan Independensi Auditor Dari Pengaruh Budaya Jawa : Tata Krama, Suba Sita, Gelagat Pasemon". *Simposium Nasional Akutansi* 5.
- Prawirodirdjo, Arto Suharto. 2007. "Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak" *Tesis* Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- R. Cooper, Donald dan S.Schindler, Pamela. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Vol 2. Jakarta : PT Media Global Edukasi.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Prilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : INDEKS.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Setiawan, Judhie. n.d. "Costumer Retention Marketing". *Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB*.
- Subagyo, Totok Hani. 2012. *Regional Champion BPD: Formula Kreatif Transformasi BPD menjadi Bank Terkemuka*. Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (Asbanda).
- Tris S, Anggit. 2008. "Penggunaan Importance-Performance Analysis Untuk Mengevaluasi Efektivitas Pengajaran (Studi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro)". *Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*.
- Tjahjono, Herry. 2010. *Culture Based Leadership : Menuju Kebesaran Diri & Organisasi Melalui Kepemimpinan Berbasis Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.



- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradikma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Yasasusastra, J Syahban. 2001. *Asta Brata : Delapan Unsur Alam Simbol Kepemimpinan*. Yogyakarta : Pustaka Mahardika.
- Yulianto, Harry. 2005. "Reposisi Peran SDM Sebagai Agen Perubahan Pada Transformasi Lingkungan Bisnis". Janavisi Vol. 8, No. 3.
<http://beritati.blogspot.com/2011/01/jenis-jenis-perubahan-dalam-organisasi.html>. Diakses tanggal 10 maret 2012.
- http://serviceexcellenceinfo.blogspot.com/2010/03/01_archive.html. Diakses tanggal 18 April 2012.
- <http://www.sundayana.web.id/teknik-sampling-dalam-penelitian.html>. Diakses tanggal 18 mei 2012.
- www. OCAI. Com dalam <http://digilib.petra.ac.id> diakses tanggal 2 juni 2012.